

إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس

وتقييم الأداء المستدام.

دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر.

د. عريوة محاد

ariouamohad@yahoo.fr

Abstract

The study aimed to determine the possibility of application of the Sustainability Balanced Scorecard in the local public sector in order to measure and evaluate sustainable performance in the local public sector, in addition to drawing the attention of senior management in government bodies to the need to implement the principles of New public management (NPM) and this through the application of modern of management control tools.

This study has provided an analysis based on a survey through a questionnaire distributed to a sample of municipalities, on the study of the possibility of application of a Sustainability Balanced Scorecard, where we reached the conclusion that there is a possibility for the application of this tool in the local public sector.

Key words: Balanced Scorecard, Sustainable performance, the public sector.

الملخص

هدفت الدراسة الى معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي وهذا من اجل قياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي اضافة الى توجيه اهتمام الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية الى ضرورة الاخذ بمبادئ التسيير العمومي الحديث (NPM) وهذا من خلال تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة.

لقد قدمت هذه الدراسة تحليلا مبني على دراسة مسحية بالاعتماد على استبيان وزع على عينة من البلديات، حول دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث تم التوصل الى نتيجة ان هناك إمكانية لتطبيق هذه الأداة في القطاع العمومي المحلي.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المستدام، القطاع العمومي.

مقدمة

تواجه بيئة عمل القطاع العمومي في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة تتصف بالتعقيد في احتياجات وتطلعات العملاء والتي تمثل الجودة المرتفعة والتكلفة المنخفضة والتسليم الأسرع والتنوع الأكثر في الخدمات المقدمة من طرف هذا القطاع هذه المتغيرات والتطورات المتسارعة أدت الى زيادة الحاجة الى استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة باعتبارها منهجا علميا يسعى الى رفع مستوى الأداء وفعاليتيه في هذا القطاع. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) من اهم الأدوات الحديثة في مجال مراقبة التسيير، والتي تعد بمثابة استدراك اداري كامل ورؤية استراتيجية لتحقيق درجة التحسين في جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، فضلا عن التحسين المستمر للعمليات من خلال ومن خلال أيضا قاعدة القياس والتقييم.

في هذا البحث سنحاول التركيز على جانبيين أولهما خاص بالإطار النظري ونهدف منه الى استعراض اساسيات هذا النظام ومكوناته واهميته واستخداماته وعلاقاته باستراتيجيات واهداف القطاع العمومي وهذا بعد تكييف طريقة عمل هذا النظام وفق متطلبات هذا القطاع من جهة ومبادئ الاستدامة من جهة أخرى، لنتمكن في الأخير من توفير الظروف المناسبة لنظام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي اما الجانب الثاني عبارة عن دراسة تحليلية مسحية لعينة من البلديات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية لدراسة مدى قابلية بيئة هذا القطاع لتطبيق هذا النوع من الأدوات الحديثة.

I. منهجية البحث

1. إشكالية البحث

يحتل القطاع العمومي أهمية بالغة في تحقيق التنمية المحلية في شتى الميادين، وهذا بوصوله الى تحقيق أهدافه المرسومة في برامجه التنموية بالاعتماد على الموارد المتاحة له، لذا فهذا القطاع الاستراتيجي مطالب بتحقيق أهدافه والرشادة في استغلال موارده وهذا لا يكون الا باعتماد نظام رقابي حديث يغطي عجز الأنظمة الرقابية الكلاسيكية حيث يضمن له السير الجيد لمصالحه ووظائفه المختلفة، كما يسمح له بالاستمرارية من خلال تحقيق أهدافه والحفاظ على موارده المتاحة، وبذلك فان إشكالية البحث تتمثل في ما يلي: ما مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة مراقبة تسيير حديثة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي؟

2. أهمية البحث

تأتي أهمية الدراسة مما يلي:

- انطلاقا من التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة عمل القطاع العمومي، وتبني الكثير من النظم الإدارية الحديثة لتفعيل الرقابة على التسيير من خلال قياس وتقييم الأداء لذا أصبح من الضروري ان يكون هناك مقياس يتناسب مع طبيعة هذه التغيرات ويقيس مدى نجاح القطاع العمومي في الوفاء بمتطلباته التنموية.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات التي حاولت الاهتمام بتطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة لقياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي وبالذات بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

3. اهداف البحث

يهدف البحث الى ما يلي:

- القاء الضوء على القصور الذي يواجه عملية قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي من اجل توجيه استراتيجيته وتحقيق أهدافه.
- تكييف طريقة عمل بطاقة الأداء كأداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة من اجل قياس وتقييم الأداء المستدام لهذا القطاع.
- توضيح الصعوبات الحقيقية التي تواجه قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي والعمل على تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

4. فرضية البحث

من اجل تحقيق الإطار المقترح لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يركز البحث على فرضية أساسية تنص على الاتي: هناك

إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام.

5. منهج البحث

- جمع البحث بين كل من المنهجين الاستنباطي والاستقرائي.
- المنهج الاستنباطي: من خلال الكتب العلمية والمجلات، والمادة العلمية المتاحة على شبكة الانترنت والتي توفر معلومات عن قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي.
 - المنهج الاستقرائي: من خلال اجراء دراسة ميدانية او استكشافية تعتمد على جمع المعلومات الأساسية انطلاقا من توزيع استبيان على عينة من البلديات، والوصول على نتائج من هذه الدراسة باختبار فروض البحث وذلك باستعمال الأدوات الإحصائية اللازمة لذلك.

II. قياس الأداء في القطاع العمومي

- يعتبر قياس الأداء عملية مهمة و اساسية من العمليات الإدارية، بحيث تظهر أهميته في القطاع العمومي في وضع الاستراتيجيات الضرورية لتطوير أداء هذا القطاع المهم وإيجاد رؤية مستقبلية للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، واحداث تغييرات شاملة وجوهرية في نظم وأساليب عمل ونشاط كل المستويات الإدارية للقطاع العمومي، من اجل زيادة فعاليته ورفع كفاءته وبالتالي تطوير مساهمته الفعالة في المساعدة على احداث التنمية الاقتصادية الشاملة وفق رؤية مستقبلية واضحة.
- تكتسب عملية قياس وتقييم الأداء أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع العمومي لكونها تمثل البديل الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص ويدعم مسعى الإدارة لتحقيق أهدافها.
- ان عملية قياس وتقييم الأداء تركز على ثلاثة مقاييس أساسية وهي¹:
- **الكفاءة**: وتعني القدرة على استخدام الموارد المتاحة لإنجاز الأداء المطلوب كما يجب.
 - **الفعالية**: ويقصد بها مستوى تحقيق الإدارة للأهداف التي حددت لها.
 - **الاقتصاد**: ويعني التأكد من استخدام الموارد المتاحة للحصول على المخرجات المطلوبة بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، وقد اشارت العديد من الدراسات والتقارير التي أجريت الى ان هناك صعوبة في قياس وتقييم أداء أي منظمة عمومية ويرجع ذلك الى طبيعة العمل في المنظمات العمومية ونذكر من هذه الصعوبات ما يلي²:
 - **طبيعة الخدمات العمومية**: اذ انها خدمات يصعب اخضاعها للقياس الكمي.
 - **تعدد وتعرض الأهداف والاولويات**: عادة ما يوجد للمنظمات العمومية اهداف متعددة في الوقت الذي يوجد هدف محدد لكل منظمة خاصة، وبالتالي فان تعدد الأهداف في المنظمة العمومية يزيد من صعوبة قياس الأداء وذلك لعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.
 - **غياب التحديد الدقيق لمهام للأجهزة العمومية**: ان عدم وضوح مهام كل وحدة يقود الى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي الى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة ونذكر ما يلي:
 - التداخل في اختصاصات الأجهزة العمومية.
 - الازدواجية والتضارب في الاختصاصات في الأجهزة العمومية.
 - غياب التنظيم السليم للأجهزة العمومية، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

- الروتين في الأجهزة العمومية: نتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل الأهداف القابلة للقياس الكمي.
- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل: وتتمثل صعوبات العمل في ظل التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.
- غياب المعيار الكمي للمخرجات: ويتضح من ذلك عدم قابلية أهداف القطاعات العمومية للقياس الكمي الى جانب عدم الأخذ بمعايير أخرى اجتماعية واقتصادية لقياس وتقييم نتائج أداء هذه القطاعات.

III. بطاقة الأداء المتوازن

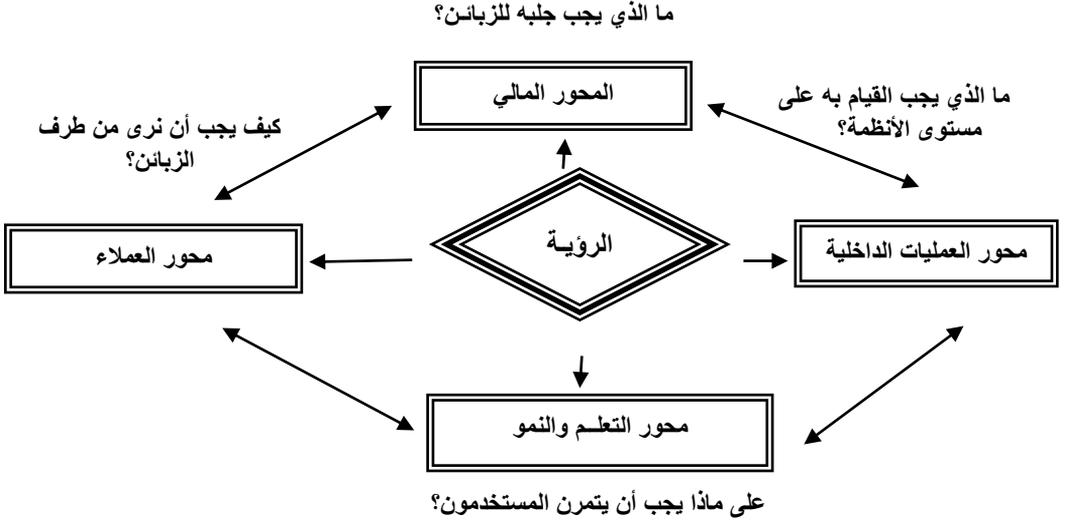
استعمال وسائل قياس وتقييم الأداء التقليدية والاعتماد عليها في مجال مراقبة التسيير أصبح غير فعال في بيئة العمل الحديثة، كونه ينتم بالنقص وعدم الشمولية باعتماده على الجوانب المالية فقط دونما الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى الغير مالية، والتي تعتبر في غاية الأهمية كونها تتكامل مع الأهداف المالية وتساهم وتساعد في تحقيق بلوغها وهو ما يتجسد في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة"³.
وقد وسع كل من كابلن ونورتن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وانجاز الأهداف العامة"⁴.
ويخلص (Mourissawa)⁵ جوهر قياس الأداء المتوازن طبقا للخبرة التي استمدتها مؤسسة (N.R.I) من تقديم إطار قياس لبطاقة الأداء المتوازن تم استخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة متوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

الشكل رقم (01): المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert Kaplan et David Norton, le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès), éditions d'organisation, Paris, France, 1998, p 69

يبين الشكل رقم (01) نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المقترح من طرف (Kaplan & Norton) وهي أداة تعمل على مساعدة المنظمات في تفعيل استراتيجيتها من خلال ترجمة تلك الاستراتيجيات الى اهداف قابلة للتطبيق، مما يرفع من مستوى الأداء والجودة في الخدمات المقدمة من طرف المنظمة.

حيث كانت المنظمات في السابق تحصر اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها، لكن هذا لم يكن يؤدي بالضرورة إلى قياس النجاح الحقيقي للمنظمة فقد يبدو في الظاهر أن النتائج المالية للمنظمة جيدة، لكن يمكن أن تكون الشركة في انحدار بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها، مثل الجودة، بيئة العمل، وسائل العمل، لذا فأداة بطاقة الأداء المتوازن تنظر الى اية استراتيجية في أي منظمة من خلال أربعة محاور متوازنة حيث يتم تغطية كافة الجوانب اللازمة في انجاز المنظمات وهذه محاور بطاقة الأداء المتوازن.

2. بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العمومي

بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العمومي هي وسيلة للاتصال والتخطيط الاستراتيجي في شكل مجموعة من الأهداف من خلال مجموعة مترابطة من المقاييس للأداء المالي وغير المالي القابلة للقياس، وذلك من وجهة نظر الإدارة والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، وبما يعمل على امداد المديرين بالتصور الاستراتيجي للمنظمة ويساعدهم على تحديد الاعمال والعمليات المطلوبة لتحقيق الرؤى والاهداف الاستراتيجية، ومن هذا المفهوم يتبين⁶:

▪ ان نظام قياس الأداء المتوازن يتضمن قياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل.

- يتضمن مقاييس واضحة ترتبط برسالة واستراتيجية المنظمة لدفع الجهود نحو تحقيق الاهداف.
- يعتبر أداة قياس استراتيجية وليس نظام لمراقبة الأداء بعد حدوثه.
- ينطوي نموذج الأداء المتوازن على التوازنات الاتية:
 - التوازن بين مؤشرات النجاح المالية وغير المالية.
 - التوازن بين الأطراف الخارجية والداخلية.
 - التوازن بين مؤشرات الأداء التابعة والقائدة.

4. محددات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العمومي

- عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات العمومية غالبا ما يواجه مجموعة من الصعوبات نظرا لطبيعة العمل وهي⁷:
- صعوبة تحديد رسالة ومهمة القطاعات العمومية بدرجة عالية من الدقة.
 - ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات والاهداف ومحركات الأداء وقياس الأداء واهداف الافراد والحوافز.
 - ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات.
 - اجراء التقييم التشغيلي بدلا من التقييم الاستراتيجي.
 - اعتبار تقييم مقاييس تقييم الأداء غاية بدلا من كونها وسيلة لتحقيق غاية.
 - عدم واقعية خطط الأداء (المغالاة والتقليل).
 - عدم انخراط العاملين في الأداء بشكل يؤدي الى زيادة فرص تحقيق أداء متميز.
 - عدم تحديد المتغيرات المستقلة (غير المالية) بشكل دقيق كمحركات للأداء لتحقيق رضا أصحاب المصلحة في المستقبل.
 - عدم وجود نظام لترجمة الأهداف العامة الى أنشطة فرعية في المستويات المختلفة في القطاعات العمومية.
 - ضعف الارتباط بين المقاييس غير المالية والنتائج.
 - غياب اليات التحسين التي تستخدمها المنظمات العمومية لتحقيق الأهداف.

5. بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

ان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) يستند أساسا الى بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الأداة التي طورها (Kaplan & Norton)، كما ان فكرة استخدامها لأغراض الإدارة البيئية ليست جديدة بشكلها المتكامل فقد اقترحت من قبل (Kaplan & Norton) منذ سنة 1997، وطورت بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) لغرض التركيز على المجالات الأكثر تنوعا مثل الاجتماعية والبيئية، وتعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدام بانها عبارة عن عملية التكامل بين المجالات البيئية والاجتماعية بالإضافة الى الاقتصادية لتوفير إمكانيات كفاءة لتحقيق إدارة مستدامة.

وكما سبق وان ذكر فان (BSC) قد صممت من اجل ترجمة الاستراتيجية الى أنشطة، لذلك فإنها تطبق الاستراتيجيات المناسبة المعرفة مسبقا، وبهذا فان الأنواع المختلفة من استراتيجيات الاستدامة يمكن استخدامها كمدخلات استراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC).

كما ركز بعض الباحثين على موضوع العلاقات السببية المحتملة بين المجالات الاجتماعية والبيئية هذا من جانب وبين الأداء المالي من جانب آخر. عند إجراء مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) يتضح لنا أن (BSC) تمثل نظام إدارة مهيكلًا بحسب منطق الضبط الذاتي (Cybernetic) لدورة الإدارة (خطط، عمل، دقق، نفذ)، وبهذا فهي أداة لدى المنظمات لإدارة وتنفيذ طلبات أصحاب المصالح ولتحويل الاستراتيجيات إلى أنشطة. أما (SBSC) فإنها تستند إلى (BSC) التقليدية، إلا أنها توفر مجالًا أوسع من خلال أحداث التكامل بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وبالتالي فإن لها محتوى مختلفًا وربما هيكلًا معماريًا مختلفًا. فبالإضافة إلى المحاور الأربعة للبطاقة التقليدية، يمكن أن تتضمن (SBSC) محورًا خامسًا من أجل إظهار قضايا أصحاب المصالح. إن (BSC) تلتقي مع كل من المجالات المالية وغير المالية وهي عبارة عن أداة مهيكلية بشكل مفتوح ومرنة توفر إمكانيات عالية فيما يخص الإدارة المستدامة. صحيح أن (BSC) طورت لغرض ربط الأهداف الاستراتيجية بأبعادها الأربعة مع الخطط التفصيلية لزيادة ربحية المنظمة فمع ذلك فهي مناسبة للإدارة القضايا المتعلقة بالاستدامة كذلك، فمن الممكن أن محاور البطاقة الأربعة تخدم بتحقيق الأهداف المرتبطة بالمجتمع ولكن بما أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتنفيذ الاستراتيجيات فإن من الضروري تعريف سياسة واستراتيجية الاستدامة مسبقًا، وهذه الحقيقة تنعكس بوضع الرؤية أو الإستراتيجية في منهجية (BSC)⁸.

6. النموذج العام للقياس المتوازن في القطاع العمومي

يمكن تكوين نموذج لتطبيق بطاقة قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي وفق تتبع النقاط التالية⁹:

- الرؤية: هي صورة ذهنية مستقبلية للمنظمة تتحدد من خلال:
 - التعرف على المؤشرات البيئية (سواء فرص أو تهديدات).
 - تقييم نقاط الضعف والعقبات المتوقعة.
 - تحديد قدرات المنافسين والتعرف على استراتيجيتهم وتحركاتهم.
 - تحديد مستوى المخاطرة.
- الرسالة: هي التعبير عن الغرض الذي وجدت من أجله الوحدة العمومية، وهي بيان مكتوب يحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:
 - الغرض من الإنشاء.
 - القيم والقناعات الأخلاقية.
 - الاستراتيجية أو المسارات الرئيسية.
 - السلوك المتوقع من أعضاء الوحدة.

- **الاستراتيجية:** خطة شاملة تحدد الاتجاه على المدى البعيد وتوجه تخصيص الموارد من أجل تحقيق ميزة تنافسية قابلة للاستمرار، وتتعدد أنواع الاستراتيجيات منها: استراتيجية التميز، استراتيجية التنوع، استراتيجية التوسع.
وفيما يلي الجدول رقم (01) الذي يوضح الأهداف والمقاييس الاستراتيجية في المنظمات العامة.

جدول رقم (01): الأهداف والمقاييس الاستراتيجية في المنظمات العامة.

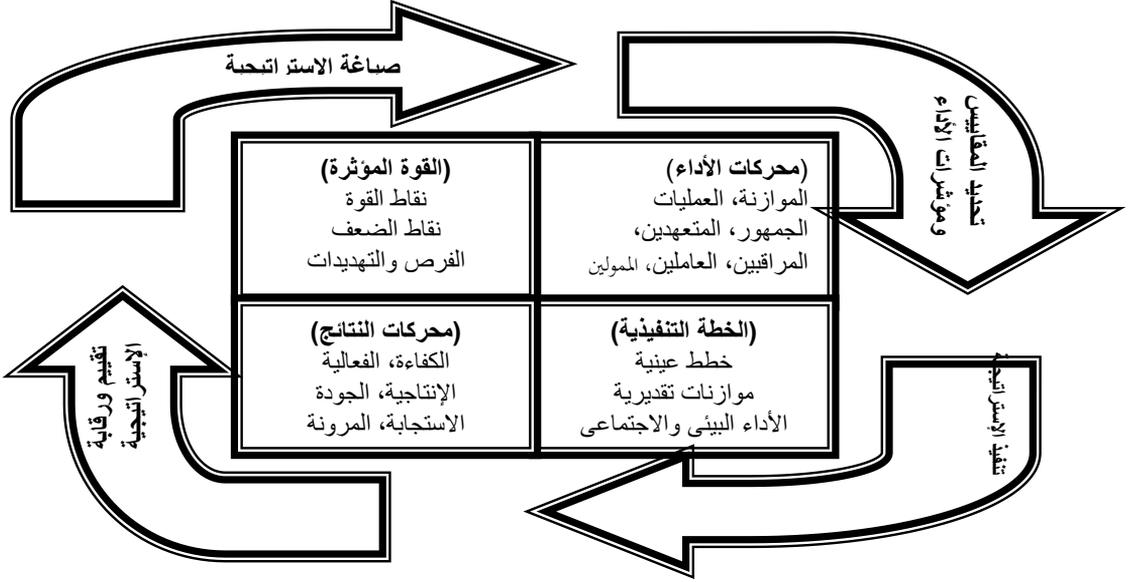
المحور	الأهداف الاستراتيجية	المقاييس
العميل	-زيادة درجة رضا العميل -زيادة عدد العملاء تحسين الخدمات المقدمة	-مقاييس رضا العميل. -ضم العملاء الجدد/اجمالي العملاء. -زيادة الخدمات العامة.
المالي	-تحقيق الاستقرار المالي -ترشيد الانفاق العام -إدارة التكلفة	-نسبة الأتمان الى المصادر الذاتية للتمويل. -نسبة الأجور والمرتبات الى المصروفات المالية. -نسبة المشتريات الحكومية الى المصروفات العامة. -اجمالي المصروفات المالية الى اجمالي الاستحقاقات. -التكلفة الحالية/التكلفة عن سنوات سابقة التكلفة المتوقعة مستقبلا الى التكلفة الحالية، بالإضافة الى مقاييس للإنتاجية والكفاءة والفعالية مثل نسبة التكاليف الى حجم المخرجات تحليل الاتجاه، مقاييس مرجعية.
العمليات	-نجاح البرامج -رفع مستوى الأداء -خفض الدورة الزمنية لأداء الخدمات	-انجاز البرامج (مؤشرات الكفاءة الفعالة). -الوقت الحالي لأداء الخدمة/ الوقت السابق لأداء الخدمة. -التقدم في الجودة.
التعلم والنمو	-إدارة المصادر التكنولوجية -المرونة في فرق العمل -الخبر والاحترافية	-نسبة المشروعات التكنولوجية المنتظر تنفيذها الى جملة المشروعات التكنولوجية المنفذة. -نسبة المتدربين المنتظر انهاء تربيهم الى جملة العاملين.
المجتمعي	-تطور الأداء البيئي -تطور الأداء الاجتماعي	-الاسهام في برامج التوعية البيئية والالتزام بالقوانين والتشريعات، والحد من اللوث في كل المستويات. -المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية. -الاستخدام الجيد للموارد وتطويرها وصيانتها.

المصدر: بتصريف الباحث بالاعتماد على: Schermerhorn J,R, **Management**, 7th Edition Update Edition, John Wiley & Sons, New York, USA, 2001, p284.

يبين الجدول أعلاه رقم (01) الأهداف والمقاييس الاستراتيجية في القطاع العمومي من خلال التعرض لمحاور أداة بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي ذكرت سابقا، وهذا بتوضيح طريقة عملها من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل محور والمقاييس او مؤشرات الأداء اللازمة لذلك، وهذا لقياس وتقييم الأداء المتوازن في القطاع العمومي إضافة الى ذلك تم إضافة محور خامس ممثل في قياس وتقييم الأداء المجتمعي وهو الذي يشمل بدوره الأداء الاجتماعي والبيئي، وتم تحديد الأهداف الاستراتيجية لهذا المحور وكذلك مؤشرات القياس والمناسبة، وهذا من الحصول في الأخير على إمكانية قياس وتقييم الاداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي باستعمال هذه الأداة.

7. النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن في القطاع العمومي

- يستوجب تطوير وتحسين وتحديث نظام قياس وتقييم الأداء العمومي طبقا لأسلوب الأداء المتوازن ضرورة وجود مجموعة من الضوابط اللازمة لبناء الهيكل المقترح في هذا الصدد، ولعل اهم هذه الضوابط ما يلي¹⁰:
- تحديد الرؤية الاستراتيجية للقطاع العمومي وترجمتها الى رسالة لهذا القطاع وغاياته وأهدافه.
 - صياغة استراتيجية وحدة النشاط للقطاع العمومي طبقا لمتغيرات كلا من البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات).
 - تحديد محركات النتائج النهائية وأيضا محركات أداء هذه النتائج بكل وحدة من القطاع العمومي، تمهيدا لوضع المقاييس والمؤشرات الموضوعية المناسبة لقياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي بشكل متوازن الابعاد يضمن تحقيق الربط بين هذه المحركات والاهداف الاستراتيجية.
 - تنفيذ استراتيجية وحدة النشاط في القطاع العمومي بدلالة الخط العينية والموازنات التقديرية وبمعرفة مراكز الاعمال بكل وحدة من القطاع العمومي.
 - تقييم ورقابة الاستراتيجية لوحدة النشاط العمومي بدلالة محركات النتائج والأداء العمومي، وذلك كمدخل لتطوير وتحديث هذه الاستراتيجية من منظور التغذية العكسية والتعلم.
 - ربط مقاييس ومؤشرات الأداء المالي وغير المالي بالمستويات التشغيلية داخل نطاق الإدارة التنفيذية بكل وحدة من القطاع العمومي، باعتبار ان هذا الربط هو همزة وصل بين الأهداف الاستراتيجية ووسائل تحقيقها.
 - الاخذ بعين الاعتبار للمتطلبات البيئية والاجتماعية، والرشادة، من خلال دمج مؤشرات الاستدامة والحوكمة في بطاقة الأداء المتوازن من اجل قياس وتقييم الأداء المستدام. من اجل تحسين الأداء في القطاع العمومي يتطلب ذلك القيام بعملية الرقابة والمتابعة والتي تكون من خلال القيام بعملية القياس والتقييم، وهذه الأخيرة لا تتم الا بتطبيق أدوات مراقبة التسيير لقياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي ومن ثم تحسينه عن طريق إعادة توجيه هذا القطاع نحو تحقيق أهدافه، وهذا من خلال تكييف أدوات القياس وفق معايير ومعطيات وحتى متطلبات هذا القطاع وفق محاور وابعاد نموذج قياس وتقييم الأداء، والشكل التالي رقم (02) يوضح نظام اعداد هذا النموذج.
- الشكل رقم (02): نظام مقترح لإدارة الأداء المتوازن المستدام بالقطاع العمومي



المصدر: من تصرف الباحث بالاعتماد على المرجع: محمد عبد الفتاح العشماوي، قياس وتقييم الأداء في الوحدات الحكومية، مرجع سابق، ص 180.

يوضح الشكل نظام متكون من حلقة تتكون من أربعة مراحل أولا اعداد الاستراتيجية ثم تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء المناسبة للقطاع ثم تنفيذ هذه الاستراتيجية وبعدها تقييم ورقابة الاستراتيجية أي تحديد مدى تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا يكون في اطار أربعة عناصر أساسية أولا تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لهذا القطاع من خلال الموارد المتاحة والاعمال والنشاطات المطلوب القيام بها (النفقات والإيرادات) ثم تحديد محركات الأداء الضرورية منها الموازنة والعاملين وغيرها، ثم القيام بالخطة التنفيذية لعملية الموازنة الموضوعية وبعدها تحديد محركات النتائج من خلال الوصول الى النتائج المرجوة وتحديد درجة الكفاءة والفعالية والمرونة في تحقيق اهداف القطاع العمومي.

IV. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الى اظهار نتائج التحليل الاحصائي الذي تم التوصل اليه عند اجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم اعدادها مسبقا وتعديلها وفق ملاحظات المحكمين، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة من البلديات منتقاة عشوائيا من ثلاثة ولايات وهي المسيلة، سطيف، والجزائر العاصمة.

1. منهجية الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التطرق لإبراز مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة في الجماعات المحلية (البلديات) وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

- البيانات الثانوية: وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والأبحاث والمواقع الالكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة.
- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) واستخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

هذا وقد تم تجميع بيانات الدراسات الميدانية من خلال الجمع بين اسلوبي الاستبيان والحوار في آن واحد وبالرغم مما استلزمه الأمر من جهد وزمن الا انه كان له الأثر الإيجابي من ارتفاع درجات الاستجابة في استيفاء الأغلبية من استمارات الاستبيان. وقد تم توجيه استمارات الاستبيان الى الموظفين في تسير وتنفيذ الميزانية والموظفين الذين يشغلون المصالح المالية والمحاسبية في الجماعات المحلية أي البلدية.

2. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المجالس الشعبية البلدية (البلديات) والتي تقوم بتسيير المصالح والشؤون المحلية للمواطنين ولأن عدد البلديات كبير جدا في الجزائر من جهة، وضرورة تناول عينة من البلديات على المستوى الوطني من جهة اخرى، إضافة الى خضوع البلديات الى نظام محاسبي ومالي واحد يتحكم في تسيير النفقات والايرادات الا وهو قانون المحاسبة العمومية والمالية المحلية، لذا فقد حاولنا في هذه الدراسة الميدانية اختيار عينة من البلديات تكون محل الدراسة من خلال انتقاء عشوائي لعدد من البلديات الموجودة في ثلاثة ولايات وهي المسيلة، سطيف، الجزائر العاصمة، وقد وقع الاختيار على هذه الولايات حتى نتحصل على عينة من البلديات المتنوعة من حيث حجم النشاطات والكثافة السكانية إضافة الى عدد العمال وحجم الميزانية التي تديرها البلدية، وقد اعتمدنا في تحديد مجتمع وعينة الدراسة للاعتبارات التالية:

- استنادا الى طبيعة أدوات مراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي فقد تركز مجتمع وعينة الدراسة على البلديات المتوسطة والكبيرة الحجم، لكونها تتمتع بالعديد من النشاطات ولها ميزانية ذات مجالات متعددة من حيث الانفاق وتحصيل الايرادات التي تكون فيها طبيعة التسيير المحلي تعرف نوع من الصعوبة في تسيير الموارد المتاحة والرقابة عليها، وهذا لان جميع البلديات تسير تقريبا تحت نفس نمط الإدارة وتتبع نفس الطرق في التخطيط والتنظيم والتقييم.
- إضافة الى ذلك فان العدد الكبير من البلديات سواء على مستوى الجزائر ككل او على مستوى ولاية المسيلة حتم على الباحث اختيار عينة عشوائية انتقائية من بعض الولايات لتتم عليها الدراسة.

ومن خلال هذه العينة المنتقاة من البلديات تم توزيع الاستبانات على الموظفين المكلفين بتسيير وتنفيذ الميزانية والتابعين للإدارة المالية والمحاسبية في البلدية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 130 استبانة موزعة على 130 موظف، وقد استردت منها 116 استبانة وكانت موزعة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (02): الاستبانات الموزعة على عينة من البلديات

البلديات	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	النسبة المئوية (%)
بلديات ولاية المسيلة	40	34	31
بلديات ولاية سطيف	40	38	31
بلديات ولاية الجزائر*	50	44	38
المجموع	130	116	%100

من اعداد الباحث بالاعتماد على استبانات الدراسة الميدانية اذن ومن خلال ما يظهره الجدول فان البلديات الثلاث اي بلديات الولايات التي وزعت عليها الاستبانات كانت متقاربة، فبالنسبة لولاية المسيلة تم انتقاء بعض البلديات في حدود (06) بلديات حيث وزعت الاستبانات على موظفي المصالح الإدارية والمالية وعددها (40) استبانة، استرجعت منها (34) وهو ما يمثل نسبة 31% من مجموع الاستبانات الموزعة، اما في ولاية سطيف فتم توزيع (40) استبانة على البلديات المنتقاة (05 بلديات) عشوائيا لهذه الولاية حيث استرجعت منها (38) استبانة وهو ما يمثل نسبة 31% من مجموع الاستبانات الموزعة، اما في ولاية الجزائر العاصمة فتم توزيع (50) استبانة على البلديات المنتقاة منها (05 بلديات) حيث استرجعت منها (44) استبانة وهو ما يمثل نسبة 38% من الاستبانات الموزعة، وبعد فحص الاستبانات تبين ان لا حاجة لاستبعاد أي منها وذلك لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على تلك الاستبانات، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (116) استبانة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

3. أداة الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتطوير وبناء استبانة الدراسة مستفيدا من الدراسات السابقة في هذا المجال واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعة، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزئين هما:

الجزء الأول: ويختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات التي تتعلق بعينة الدراسة ومعلومات متعلقة بالمجيبين أنفسهم حيث تضمنت المعلومات: نوع النظام المحاسبي المستخدم في البلدية، عدد موظفي البلدية، عدد الخدمات التي تقدمها البلدية، الإدارة المسؤولة عن الموازنات في البلدية، قسم المراقبة وتقييم الأداء، أسئلة حول (BSC).

الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات والتي بلغت (11) فقرة، حيث تتعلق الفقرات من 1-11 بفرضية الدراسة والخاصة بالإجابة على إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كمايلي:

* - كون بلديات الجزائر العاصمة كبيرة تم توزيع استمارات إضافية مقارنة مع بلديات المسيلة وسطيف.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

4. خصائص مفردات عينة الدراسة

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة وفق العناصر التي وردت في الجزء الأول للاستبيان كما يلي:

جدول رقم (03): خصائص مفردات عينة الدراسة

الرقم	المتغيرات وبياناتها	التكرار	النسبة %
01	عدد الخدمات التي تقدمها البلدية	(10) خدمات او اقل	0,9
		من (11) الى (20) خدمة	61,2
		من (21) الى (30) خدمة	12,9
		أكثر من (30) خدمة	25
	المجموع	116	100
02	الجنس	ذكر	35,3
		انثى	64,7
		المجموع	116
	المجموع	116	100
03	المؤهل العلمي	شهادة مهنية	31,9
		ليسانس/ ماستر	66,4
		ماجستير	1,7
		دكتوراه	00
	المجموع	116	100
04	التخصص العلمي	محاسبة	30,2
		مالية	28,4
		ادارة اعمال	11,2
		علوم إدارية وقانونية	28,4
		غير ذلك	1,7
	المجموع	116	100
05	الوظيفة	محاسب	22,4
		رئيس مكتب/مصلحة	20,7
		مدير مالي	3,4

37,9	44	متصرف اداري		
15,5	18	عون اداري		
100	116	المجموع		
12,9	15	نعم	يوجد على مستوى بلديتكم قسم المراقبة وتقييم الأداء.	06
87,1	101	لا		
100	116	المجموع		
22,1	26	نعم	يطبق في البلدية التي تعملون بها نظام قياس الأداء المتوازن (BSC).	09
77,9	90	لا		
100	116	المجموع		

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) اصدار 20.

■ خلاصة تحليل النتائج الديمغرافية لمفردات العينة

من خلال النتائج المحصل عليها بعد اجراء الدراسة الإحصائية لإجابات افراد العينة من الجانب الديموغرافي، فإننا حوّلنا بواسطة هذه الأسئلة تحديد الخصائص المرتبطة بالعينة المدروسة من جميع الجوانب الممكنة، وبالتالي فهي عناصر مهمة ومكملة للدراسة الإحصائية الأخرى ومساعدة في اظهار الجوانب الإيجابية والنقائص الخاصة بدراسة إشكالية الموضوع وانطلاقا من هذه الأسئلة المطروحة واجابات افراد العينة يمكننا استنتاج النتائج الممثلة في النقاط التالية:

- تقدم البلديات خدمات عديدة مرتبطة بعدد أنشطة البلدية التي تقوم بها البلدية وتتطور بتطورها فكلما زاد عدد الأنشطة كلما أصبح من الصعب على البلدية التحكم في تسيير مواردها، وبالتالي صعوبة الرقابة عليها وهو ما يجعل البلدية في أمس الحاجة الى أدوات فعالة تمكنها من تحسين أدائها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- تحتوي البلديات بين موظفيها في المصالح المالية والمحاسبية على فئة معتبرة من الشباب، والاغلبية منهم يحوزون على شهادات علمية في التخصص كما تظهره الاحصائيات الخاصة بخصائص العينة، وهو يمثل أحد الميزات الأساسية لهذا القطاع كونه يملك إمكانية تكوين وتحسين مستوى هذه الفئة، وهو ما يساعد أيضا على إمكانية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة.
- من اجل تحسين الأداء على مستوى القطاع العمومي المحلي يطلب ان يكون هناك قسم خاص بالمراقبة وتقييم الأداء، يتمكن من خلال استعمال أدوات مراقبة التسيير الحديثة من توجيه البلدية نحو التحكم الجيد في تسيير مواردها المتاحة وبالتالي تمكينها أيضا من تحقيق أهدافها.
- انطلاقا من فكرة ما يمكن قياسه يمكن إنجازها فان عدم تطبيق البلدية لأنظمة مراقبة التسيير الحديثة يؤدي الى عدم قدرتها على معرفة وتحديد ما أنجزته وما حققته من اهداف، وعدم تطبيقها لهذه الأدوات ناشئ طبعاً من تقيدها والتزامها بالقوانين والإجراءات التي تصدر من اداراتها العليا.

5. التصميم الإحصائي للدراسة وأساليب تحليل البيانات

بناء على طبيعة الدراسة وما تتطلبه من اختيار دقيق لأسلوب تحليل البيانات لاسيما الاستخدام الأمثل للأساليب الإحصائية التي تتناسب مع منهجية الدراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، وبعد ان تم تفرغ وتحليل الاستبانة بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) اصدار رقم 20، وبرنامج (Minitab) اصدار 15 وبناء عليه فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية للتعرف على خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة بشكل مبسط ومختصر في بعض الأحيان.

1.5. صدق للاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 116 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي يمثل الفرضية وذلك كما يلي:

- الصدق الداخلي لفقرات محور: إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام.

جدول رقم (04): الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يعد مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من المفاهيم الحديثة لقياس وتقييم الأداء في البلدية.	0,394	0,000
02	رغبة ادارة البلدية في تحسين الأداء من خلال القياس والتقييم يزيد من فرص تطبيق (BSC) في البلدية.	0,502	0,000
03	تطبيق نظام (BSC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة.	0,388	0,016
04	توفير بيانات لإدارة البلدية بصورة شاملة عن عملياته يتطلب تطبيق نظام (BSC).	0,411	0,013
05	تطبيق نظام (BSC) يساهم في وضع الخطط الاستراتيجية وتعزيز نظام الرقابة الداخلية في البلدية.	0,350	0,007
06	تهتم البلدية برضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة وتخفيض شكاويهم كمؤشر على جودة الخدمة المقدمة.	0,376	0,000
07	تقوم البلدية بتحسين وتطوير خدماتها وإجراءاتها بصورة مستمرة وذلك لتقديم الخدمات بالشكل المناسب.	0,702	0,000
08	تسعى البلدية الى تأهيل وتطوير موظفيها واكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	0,660	0,000

0,000	0,637	تعتمد البلدية على نظام فعال للمتابعة والتقييم يضمن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	09
0,000	0,551	تضع استراتيجية واضحة ومحددة وخطط عملية لواجهتها والاستجابة لها لتتمكن من تحديد المخاطر الرئيسية التي قد تعترض تحقيق أهدافها الاستراتيجية وترتبها حسب الأولوية من حيث الأهمية واحتمالية الحدوث.	10
0,000	0,656	تراعي البلدية المتطلبات البيئية والاجتماعية عند اعداد خططها الاستراتيجية.	11

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) اصدار 20.

يظهر الجدول رقم (04) ان الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني والخاص بدراسة إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام، انها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة احصائيا، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين [0,35 – 0,70] وهذا يدل على ان هذا المحور يتمتع بمعامل صدق عال ومعاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0,05).

2.5. ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل (Cronbach alpha) وذلك لان هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا. كرو نباخ إذا بلغت 65% فأكثر أما إذا كانت اقل من ذلك فإنها تعتبر ضعيفة، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداما للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا. كرو نباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

يظهر الجدول رقم (05) الذي يبين درجة ثبات الاستبيان بناء على حساب معامل الفا. كرو نباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 72.2% وهي نسبة تتعدى 65% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، وهو ما يدل على ان الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عال.

جدول رقم (05): معاملات الثبات (طريقة الفا كرونباخ)

معامل الفا كرونباخ للثبات	عدد الفقرات	عنوان المحور
0,722	11	إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام.

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) اصدار 20.

3.5. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كلمجروف - سمر نوف (1-Sample K-S))

للتعرف على ان البيانات بإجابات افراد العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي ام لا قام الباحث باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z)، وهو اختبار ضروري في حالة

الاختبارات المعلمية التي تشترط ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن خلال النتائج الموجودة في الجداول الخاصة بالمحاور الثلاثة تبين ان قيمة اختبار (Z) اكبر من الواحد الصحيح ومستوى الدلالة لكل مجال كان ($P\text{-value} < 0,05$) أي قيمة مستوى الدلالة او القيمة الاحتمالية (Sig) بالنسبة لكل محور اقل من (0,05)، اذن هي دالة احصائيا على ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يدعم استخدام الاختبارات اللامعلمية عند اختبار الفروض، كما هو ممثل في الجدول التالي.

▪ اختبار التوزيع الطبيعي (One sample Kolmogorov-Smirnov).

بالنسبة للمحور الذي يمثل فرضية إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي كانت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمفردات هذا المحور ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	الفقرات	قيمة (z)	مستوى المعنوية (Sig)
01	يعد مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من المفاهيم الحديثة لقياس وتقييم الأداء في البلدية.	4,147	0,000
02	رغبة ادارة البلدية في تحسين الأداء من خلال القياس والتقييم يزيد من فرص تطبيق (BSC) في البلدية.	4,151	0,000
03	تطبيق نظام (BSC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة.	3,114	0,000
04	توفير بيانات لإدارة البلدية بصورة شاملة عن عملياته يتطلب تطبيق نظام (BSC).	3,624	0,000
05	تطبيق نظام (BSC) يساهم في وضع الخطط الاستراتيجية وتعزيز نظام الرقابة الداخلية في البلدية.	3,010	0,000
06	تهتم البلدية برضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة وتخفيض شكاويهم كمؤشر على جودة الخدمة المقدمة.	4,417	0,000
07	تقوم البلدية بتحسين وتطوير خدماتها وإجراءاتها بصورة مستمرة وذلك لتقديم الخدمات بالشكل المناسب.	3,050	0,000
08	تسعى البلدية الى تأهيل وتطوير موظفيها واكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	4,400	0,000
09	تعتمد البلدية على نظام فعال للمتابعة والتقييم يضمن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	4,148	0,000

0,000	4,098	تضع استراتيجيات واضحة ومحددة وخطط عملية لواجهتها والاستجابة لها لتتمكن من تحديد المخاطر الرئيسية التي قد تعترض تحقيق أهدافها الاستراتيجية وترتيبها حسب الأولوية من حيث الأهمية واحتمالية الحدوث .	10
0,000	4,133	تراعي البلدية المتطلبات البيئية والاجتماعية عند اعداد خططها الاستراتيجية.	11

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) اصدار 20.

ما يلاحظ بالنسبة لنتائج الجدول رقم (06) انه عند اختبار مفردات هذا المحور باستعمال أحد الاختبارات اللامعلمية المتمثل في اختبار التوزيع الطبيعي (-One sample Kolmogorov Smirnov) ان القيمة الاحتمالية (sig) او مستوى المعنوية اقل من القيمة (0,05) بالنسبة لكل مفردات هذا المحور، وقيمة الاختبار (Z) أكبر من الواحد الصحيح وهو ما يدل احصائيا على ان جميع مفردات هذا المحور لا تتبع التوزيع الطبيعي. اذن مما سبق يمكن القول ان هذه النتائج تدعنا الى استعمال الاختبارات الغير معلمية فمن بين هذه الاختبارات اخترنا اختبار (Wilcoxon) والذي هو اختبار غير معلمي او لابارامتري يستخدم المعلومات حول دراسة دلالة الفروقات بين المتوسطات للمجموعة ذاتها لذلك فهو أكثر ملائمة لكشف الفروقات الصحيحة عندما تكون موجودة.

4.5. اختبار فرضيات الدراسة

بناء على ما ذكر في العنصر الخاص باختبار (كلمجروف- سمر نوف) من الدراسة الميدانية فإننا وجدنا ان إجابات افراد العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي، كون كل القيم المعنوية المحسوبة تقل عن (0,05) أي ($P. Value < 0.05$) وهو ما يجعلنا نتجه في اختبار فرضيات الدراسة الى الاختبارات الغير معلمية، ومنه فإننا اعتمدنا على اختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test) وهذا من اجل تبيان مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام لقياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي، وهنا تتم الإجابة على الإشكالية الأساسية من خلال صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي:

Ho : توجد إمكانية لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام؟.

H1 : لا توجد إمكانية لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام؟.

تقوم هذه الفرضية في الأساس على مقارنة النتائج بوسيطها، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس (ليكات الخماسي) فيكون كما هو معروف في علم الإحصاء، أن الوسيط أو الوسط هو الرقم الذي يفصل النصف الأعلى من العينة أو المجتمع عن النصف الأقل بحيث يتساوى على طرفه عدد القيم بعد ترتيبها تصاعدياً فإذا كان عدد هذه القيم فردياً فالوسيط هو الرقم النصف الذي يقسم هذه القيم، وفي هذه الحالة الوسيط هو (03)، وبالتالي فقد تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

$$H_0 : Med \geq 3$$

$$H_1 : Med < 3$$

تم اختبار الفروض الفرعية من خلال (Wilcoxon) والذي تقوم فكرته على القاعدة المعتمد عليها في رفض الفرض الصفري (H_0) إذا كانت قيم الوسيط المحسوبة في هذه الدراسة أكبر أو يساوي قيمة الوسيط: (03) بالنسبة لكل فقرات المحور وفي هذه الحالة يقبل الفرض الصفري، ويرفض الفرض البديل (H_1) وذلك عند مستوى معنوية تساوي (0,05)، وباستخدام اختبار (Wilcoxon) حول الوسيط بمستوى معنوية ($\alpha=5\%$) عند الوسيط (03) كانت مخرجات برنامج (MINITAB) لا صدار 15 ما يلي:

اختبار فرضية الدراسة: هل توجد إمكانية لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام. يحتوي هذا الاختبار على احدى عشر سؤال خاص بالإجابة على فرضية الدراسة، حيث تم تقدير المعطيات واستخراج النتائج انطلاقا من الاخذ بعين الاعتبار قيمة الوسيط التي تساوي الثلاثة ($Test\ of\ median = 3$) وبالتالي كانت النتائج ممثلة في الجدول التالي رقم (07):

جدول رقم (07): نتائج اختبار فرضية الدراسة

مقدار الوسيط	الاحتمال ل (P)	اختبار Wilcoxon	عدد الاختبارات	عدد المفردات	الفقرات
4,000	1,000	5712,0	109	116	01 يعد مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من المفاهيم الحديثة لقياس وتقييم الأداء في البلدية.
4,000	1,000	5591,0	107	116	02 رغبة ادارة البلدية في تحسين الأداء من خلال القياس والتقييم يزيد من فرص تطبيق (BSC) في البلدية.
4,000	1,000	6048,0	110	116	03 تطبيق نظام (BSC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة.
4,000	1,000	5873,5	109	116	04 توفير بيانات لإدارة البلدية بصورة شاملة عن عملياته يتطلب تطبيق نظام (BSC)
4,000	1,000	5900,5	110	116	05 تطبيق نظام (BSC) يساهم في وضع الخطط الاستراتيجية وتعزيز نظام الرقابة الداخلية في البلدية.

4,000	1,000	4314,0	112	116	لا تهتم البلدية برضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة وتخفيض شكاويهم كمؤشر على جودة الخدمة المقدمة.	06
3,500	0,997	3006,5	95	116	لا تقوم البلدية بتحسين وتطوير خدماتها وإجراءاتها بصورة مستمرة وذلك لتقديم الخدمات بالشكل المناسب.	07
3,500	0,988	2292,0	84	116	لا تسعى البلدية الى تأهيل وتطوير موظفيها واكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	08
3,500	1,000	3102,0	91	116	لا تعتمد البلدية على نظام فعال للمتابعة والتقييم يضمن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	09
3,000	0,783	2052,0	86	116	لا تضع استراتيجية واضحة ومحددة وخطط عملية لواجبتها والاستجابة لها لتتمكن من تحديد المخاطر الرئيسية التي قد تعترض تحقيق أهدافها الاستراتيجية وترتيبها حسب الأولوية من حيث الأهمية واحتمالية الحدوث.	10
3,000	0,762	1990,0	85	116	لا تراعي البلدية المتطلبات البيئية والاجتماعية عند اعداد خططها الاستراتيجية.	11

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (Minitab) اصدار 15.

بالنسبة لهذا الاختبار فالعوامل المختلفة متوفرة من اجل إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام، حيث يحتوي على أحد عشر استجواب من اجل الجواب على فرضية الدراسة، وتم تصنيفها في الفقرات من 01 الى 11.

تظهر نتائج البيانات وفق اختبار (**Wilcoxon Signed Ranks Test**) حول الوسيط بمستوى معنوية ($\alpha=5\%$) ان كل نتائج الاختبار تعطي قيم اكبر من القيمة المحسوبة للوسيط: (03) أي ($P.Value \geq 3$) وهذا دليل على ان هنالك دلالة معنوية بين الوسيط المحسوب والوسيط المفترض، وبدرجات احتمالية كلها قريبة او مساوية للواحد حيث تراوحت قيم الاحتمال بين [0,997-1,000]، وبالتالي فإننا نستطيع القول إن فقرات المحور تظهر أن العوامل المختلفة متوفرة من اجل قبول محتوى هذه الفرضية، وبالتالي فإنه من خلال النتائج الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (07) الفروق بين مجالات الأداة كلها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية او الدلالة (0,05).

إذن بناء على النتائج السابقة فإننا عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) نقبل الفرض الصفري (**Ho**) المتمثل في وجود إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة

لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام، وبالمقابل نرفض الفرض البديل (H1) والمتمثل في عدم وجود إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كأداة لمراقبة التسيير في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام.

خاتمة

وجدنا مما سبق ان بطاقة الأداء هي أداة من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لمراقبة التسيير، تعمل على قياس وتقييم الأداء المستدام بشكل شامل، متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المحاور الهامة بالنسبة للأداء في القطاع العمومي وبالتالي فهي تهدف الى وضع خطة عمل واهداف جديدة، وترجم استراتيجية هذا القطاع كأساس للعمل. اذن فان تبني فكرة بطاقة الاداء المتوازن المستدام كأحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة من قبل القطاع العمومي المحلي يساعد في تطوير العمل الإداري، وضبط أدائه وتحقيق المقياس الشامل عن كيفية الأداء وتقدم هذا القطاع في ظل ندرة الموارد وتنافس الانشطة للحصول على أكبر قدر منها، وتزداد هذه الحاجة لتطوير هذا القياس بهدف ترشيد استخدام ما تم تخصيصه من تلك الموارد عند التطبيق.

وبعد اجراء الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل الى النتيجة الرئيسية التالية:

- هناك إمكانية لتطبيق لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي من اجل قياس وتقييم الأداء المستدام لهذا القطاع.
- إضافة الى النتائج الفرعية المكتملة للنتيجة الرئيسية كما يلي:
- يعد مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن (SBSC) من المفاهيم الحديثة لقياس وتقييم الأداء في البلدية لذلك هناك رغبة لهذه الأخيرة في تحسين أدائها باعتماد هذه الأداة لقياس وتقييم الأداء.
- تطبيق نظام (SBSC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة.
- توفير بيانات لإدارة البلدية بصورة شاملة عن عملياته يتطلب تطبيق نظام (SBSC) فهو نظام يساهم في وضع الخطط الاستراتيجية وتعزيز نظام الرقابة الداخلية في البلدية.
- يؤدي اهتمام البلدية برضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة من جهة وتحسين وتطوير خدماتها وإجراءاتها بصورة مستمرة، الى رفع جودة الخدمة المقدمة.
- ان اعتماد البلدية على نظام فعال للمتابعة والتقييم يضمن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ان الاخذ في الحسبان الاعتبارات البيئية والاجتماعية من خلال دمج مؤشرات القياس في بطاقة الأداء المتوازن المستدام يجعل البلدية تتحمل مسؤولياتها البيئية والاجتماعية.

المراجع المعتمدة

¹ - عليان عبد الرحمن، تطوير النظام المحاسبي الحكومي في فلسطين: القواعد والتطبيق، مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء، القاهرة، مصر 2002، ص99.

²- أكرم إبراهيم حماد، تطوير النظام المحاسبي الحكومي في فلسطين، مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص ص: 12-13.

³- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 192.

⁴- Kaplan Robert S & Norton David P, "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, January – February ; 1992, p70

⁵- Morisawa T, "Building Performance Measurements Systems with the Balanced Scorecard Approach" Nomura Research Institute (NRI), n°45 April 2002, p3

⁶- محمد عبد الفتاح محمد، العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأداة للتخطيط والرقابة، مجلة الفكر المحاسبي، السنة التاسعة، العدد الثاني كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2005، ص ص: 159-160.

⁷- عبد الرحيم محمد، خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق، ورقة عمل مقدمة في ندوة: قياس الأداء في المنظمات الحكومية-مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، منشورات 2009، ص ص: 246-248.

⁸- مسلم علاوي سعد واخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص 322.

⁹- محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنتاجها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 9-13 جانفي، القاهرة، مصر، 2005، ص 190.

¹⁰- Pim Roest, The Golden Rules for Implementing the Balanced Business Scorecard, Information management Computer Vol.5, Iss.5, MCB university press, new York, USA, 1997, pp : 163-165. (<http://www.mbatools.co.uk/Articles/bsc11.pdf>).

¹¹- Robert Kaplan et David Norton le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique: les quatre axes du succès), éditions d'organisation, Paris, France, 1998, p 69.

¹²- Schermerhorn J, R, Management, 7th Edition Update Edition, John Wiley & Sons, New York, USA, 2001